



Conseil économique et social

Distr. limitée
27 avril 2007
Français
Original : anglais

Pour information

Fonds des Nations Unies pour l'enfance

Conseil d'administration

Session annuelle de 2007

4-8 juin 2007

Point 5 de l'ordre du jour provisoire*

L'équilibre entre les sexes sur le lieu de travail à l'UNICEF : bilan des progrès accomplis

Résumé

Le présent rapport rend compte au Conseil d'administration des progrès qui ont été faits récemment en matière d'équilibre entre les sexes. Lorsque le rapport précédent a été présenté au Conseil d'administration à sa deuxième session ordinaire de 2004 (E/ICEF/2004/17)¹, l'UNICEF a été encouragé à poursuivre l'action qu'il mène pour assurer un meilleur équilibre entre les sexes au sein de son personnel, en particulier aux échelons supérieurs. Depuis, il a pris des mesures concrètes pour atteindre l'objectif que s'est fixé l'Organisation des Nations Unies d'atteindre la parité des sexes à tous les niveaux².

En 2005, l'UNICEF a commandé une étude sur les obstacles à la promotion des femmes dans ses services, en particulier aux échelons supérieurs, où des déséquilibres persistaient³. Lorsque les conclusions de cette étude et les recommandations auxquelles elle a donné lieu ont paru en mai 2006, il leur a immédiatement donné suite, essentiellement dans quatre domaines prioritaires, à savoir : le recrutement, la rétention, la mise en valeur des capacités et les méthodes de travail de l'UNICEF.

* E/ICEF/2007/8.

¹ « Faits récents survenus dans le domaine des ressources humaines ».

² Dans sa résolution 50/164 du 22 décembre 1995, l'Assemblée générale a demandé au Secrétaire général d'atteindre l'objectif qu'il s'est fixé, à savoir assurer la parité des sexes aux postes de direction et de décision. Dernièrement, dans sa résolution 59/164 du 20 décembre 2004, elle a réaffirmé que cet objectif devait être atteint dans toutes les catégories de poste « dans un avenir très proche ».

³ *Gender Parity in Senior Management in UNICEF*, mai 2006 (Sarah Murison, The Capacity Development Group, Inc.).

Note : Le présent document a été soumis avec retard pour des raisons techniques.



Le présent rapport rend compte au Conseil des progrès accomplis et des mesures prises par l'UNICEF pour atteindre la parité des sexes et assurer l'égalité entre les sexes sur le lieu de travail, en prenant note des difficultés qui se posent et des possibilités qui s'offrent.

I. Généralités

1. L'UNICEF est déterminé à assurer l'égalité des sexes conformément à sa mission et à son mandat. Il reconnaît que l'équilibre entre les sexes est un bon moyen d'accomplir sa mission.
2. L'objectif de 1985, qui consistait à faire en sorte que les femmes soient représentées dans une proportion de 33 % parmi les administrateurs recrutés sur le plan international, a été atteint⁴. L'objectif suivant⁵, qui consistait à assurer la parité des sexes en 2000, ne l'a pas été mais des progrès considérables avaient été faits à cette date, puisque les administratrices représentaient alors 42 % de l'ensemble des effectifs.
3. À sa deuxième session ordinaire de septembre 2004, le Conseil d'administration a reconnu que l'UNICEF avait progressé sur la voie de la parité des sexes et lui a instamment demandé de poursuivre l'action qu'il mène pour assurer l'équilibre entre les sexes, en particulier aux échelons supérieurs.
4. Actuellement, l'organisation se range parmi les trois organismes qui se sont le plus rapprochés de la parité des sexes, puisque les administratrices recrutées sur le plan international constituent 47 % de ses effectifs. Cela étant, des déséquilibres subsistent et atteindre la parité aux échelons supérieurs (P-5/L-5 et catégories supérieures) se révèle extrêmement difficile.

II. Rapport sur la parité des sexes aux échelons supérieurs à l'UNICEF (2006)

5. En juin 2005, l'UNICEF a commandé une étude qui avait pour but d'analyser les obstacles à la promotion des femmes, en particulier aux échelons supérieurs, et de formuler des propositions d'action concrètes. Le rapport correspondant est paru en 2006.
6. La méthode de l'étude consistait à combiner les données officielles sur le personnel figurant dans la base de données de la Division des ressources humaines avec des informations sur l'expérience, les vues et les perceptions des fonctionnaires et des anciens fonctionnaires, rassemblées au moyen d'entretiens, de discussions de groupe, d'enquêtes et de visites dans deux bureaux de pays. La validité de ces informations a été établie par regroupement à l'issue des entretiens et des discussions de groupe successifs et l'on peut considérer que les résultats de l'étude donnent une bonne idée de l'expérience type des fonctionnaires. L'ensemble des données a été corroboré par des données comparatives d'autres organismes des Nations Unies.
7. Plusieurs grands résultats se sont dégagés de l'étude (en juin 2005) :
 - a) **La parité des sexes est manifestement un impératif pour l'UNICEF** compte tenu de son mandat, qui s'articule autour des principes d'universalité et d'égalité, et de la nécessité qui lui est faite de s'ouvrir à toute une gamme de

⁴ CF/AI/1985-26, Guidelines on Monitoring the Situation of Women in UNICEF.

⁵ CF/EXD/1995-015, Réponse du Directeur général aux recommandations de l'Équipe spéciale de l'UNICEF sur les femmes.

méthodes, de perspectives et de compétences en matière de gestion pour pouvoir demeurer aussi productif et axé sur les résultats que possible dans un contexte de développement en pleine évolution;

b) **L'UNICEF a obtenu de bons résultats en matière d'équilibre entre les sexes aux classes P-1/L-1 à P-4/L-4**, où le pourcentage de femmes est proche de la parité (46 %). Toutefois, des indices d'un tassement de cette tendance positive donnent à penser qu'il faut prendre des mesures pour rétablir ou maintenir la dynamique acquise;

c) **Dans ce cadre général, l'étude a mis en lumière des éléments promoteurs.** Les femmes constituaient 43 % des représentants de pays, pourcentage analogue à celui des administratrices recrutées sur le plan international (44 %), et en constituaient même plus de 50 % dans deux régions (Asie de l'Est et Pacifique et Amérique et Caraïbes). De plus, l'équilibre entre les sexes avait été atteint dans les équipes de gestion de plusieurs bureaux de pays et à la direction de plusieurs divisions au siège;

d) **Les résultats n'avaient pas été aussi bons aux échelons supérieurs**, où une moyenne de 37 % de femmes avait été nommée à des postes de classe P-5/L-5 à D-2/L-7;

e) **Il faudra, dans plusieurs domaines, que les responsables prennent des mesures énergiques et, en particulier, que la situation soit suivie de près au niveau du Comité d'examen de la situation du personnel supérieur et de l'Équipe mondiale de gestion si l'on veut que l'objectif de parité soit atteint.** Le recul observé à la classe D-2/L-7, où le pourcentage de femmes est passé de 29 % à 19 % au cours des trois années précédentes, est particulièrement inquiétant. La catégorie de cadres où le pourcentage de femmes est le plus faible (14 %) et celle des directeurs de division.

8. Selon le rapport sur l'étude, il y a plusieurs raisons à ces déséquilibres : a) la faiblesse de la plupart des dispositifs de responsabilisation en matière de gestion des ressources humaines et dans d'autres domaines; b) la difficulté, dans bien des cas, à obtenir des nombres égaux de candidats et de candidates aux postes à pourvoir et, dans certains cas, l'application de critères de compétence et de qualification apparemment plus stricts pour les candidates que pour les candidats; c) le fait que les femmes soient moins bien introduites que les hommes dans les réseaux parallèles officiels, notamment sociaux, souvent à même d'influer sur les décisions d'embauche et de promotion; d) l'existence, dans plusieurs régions, d'un grand nombre de lieux d'affectation situés dans des pays en proie à une situation d'urgence et de lieux d'affectation « célibataires », où elles ont souvent plus de mal que les hommes à être affectées ou hésitent plus souvent à accepter d'être nommées; et e) le fait que les méthodes de gestion et de travail posent des difficultés aux femmes, non seulement en termes d'équilibre entre vie professionnelle et vie personnelle, mais aussi en termes de reconnaissance professionnelle.

9. L'étude a préconisé principalement :

a) De renforcer les procédures d'évaluation du comportement professionnel, de recrutement et de promotion axées sur les compétences pour éliminer les préjugés sexistes dans les domaines en question, et d'améliorer d'autres aspects de la gestion des ressources humaines influant sur l'équilibre entre les sexes, tels que la mise en valeur des capacités et l'application des mesures en faveur des familles;

b) D'améliorer les méthodes de gestion et de travail, de façon à pallier des problèmes tels que la surcharge de travail et les insuffisances de la gestion dont pâtissent l'ensemble du personnel, mais surtout les femmes, et qui contribuent en partie à éroder les effectifs, à créer des situations inutilement stressantes et à donner lieu à des comportements professionnels peu satisfaisants.

10. Comme indiqué plus haut, l'étude a mis en évidence plusieurs phénomènes interdépendants et complexes qui expliquent l'insuffisance des résultats obtenus en matière de parité des sexes à l'UNICEF. Elle a cependant conclu, vu les progrès accomplis jusqu'à présent et le nombre élevé des départs à la retraite prévus au cours des cinq prochaines années, que la parité des sexes pourrait être atteinte si les dirigeants prenaient vraiment la situation en main et rendaient compte de leur action, dégageaient des ressources suffisantes, prenaient les mesures spéciales nécessaires pour assurer aux femmes des chances égales à celles des hommes et remédiaient aux insuffisances du milieu de travail constatées par le personnel qui, chacune à sa façon, compromet la parité des sexes.

III. Mesures prises dans le domaine de la gestion

11. Depuis juin 2006, la Directrice générale fait diligence pour donner suite à ces recommandations. Elle a demandé que les conclusions du rapport sur la parité des sexes soient prises en compte dans l'étude d'organisation et dans l'examen stratégique de la gestion des ressources humaines. Elle a fait résolument en sorte que l'équilibre entre les sexes soit respecté au sein du comité directeur chargé de l'étude d'organisation et de son groupe témoin. De plus, elle a établi une pratique qui encourage tous les comités de l'UNICEF à respecter l'équilibre entre les sexes.

12. En juin 2006, elle a nommé une conseillère spéciale pour la parité des sexes et la diversité qui est chargée d'appuyer et de suivre l'application des recommandations et la réalisation des objectifs énoncés dans le rapport sur la parité des sexes. Celle-ci rend compte des progrès accomplis à ces deux égards à la Directrice générale et à l'Équipe mondiale de gestion.

13. Les premières mesures prises par la Directrice générale pour donner suite aux conclusions et aux recommandations de l'*Étude de 2006 sur la parité des sexes aux échelons supérieurs* ont déjà donné des résultats prometteurs et devraient continuer à accélérer la réalisation de l'équilibre entre les sexes.

IV. Résultats obtenus à ce jour

14. Dans le cadre de la toute première campagne de rotation et de recrutement des fonctionnaires de rang élevé qui a été menée à l'initiative de la Directrice générale et lancée en juin 2006, l'UNICEF a pris des mesures de discrimination positive pour améliorer l'équilibre entre les sexes aux échelons supérieurs. Comme suite aux nouvelles nominations, au 1^{er} janvier 2007, le pourcentage de femmes était passé de 19 % à 35 % à la classe D-2 et de 33 % à 38 % à la classe D-1/L-6. Le pourcentage d'administratrices recrutées sur le plan international était de 47 %.

15. Ces améliorations montrent toute l'importance : a) de la volonté politique de changement; b) du degré d'attention que les cadres supérieurs portent à la question;

et c) de l'existence de données précises et de mécanismes de suivi qui permettent d'appuyer la prise des décisions.

16. Une fiche des résultats obtenus en matière de parité des sexes, qui contient les données les plus récentes sur la question, a été établie et affichée sur l'intranet sous forme de tableur; elle est mise à jour tous les mois. Lorsque la Division des ressources humaines mettra en service sa nouvelle base de données sur le plan d'action stratégique – ce qui est prévu en juin 2007 –, cette fiche montrera toutes les données en temps réel et sous une forme qui permette de les comparer.

Figure I
Effectifs, ventilés par sexe, des administrateurs recrutés sur le plan international, y compris de ceux recrutés pour une durée déterminée, janvier 2007

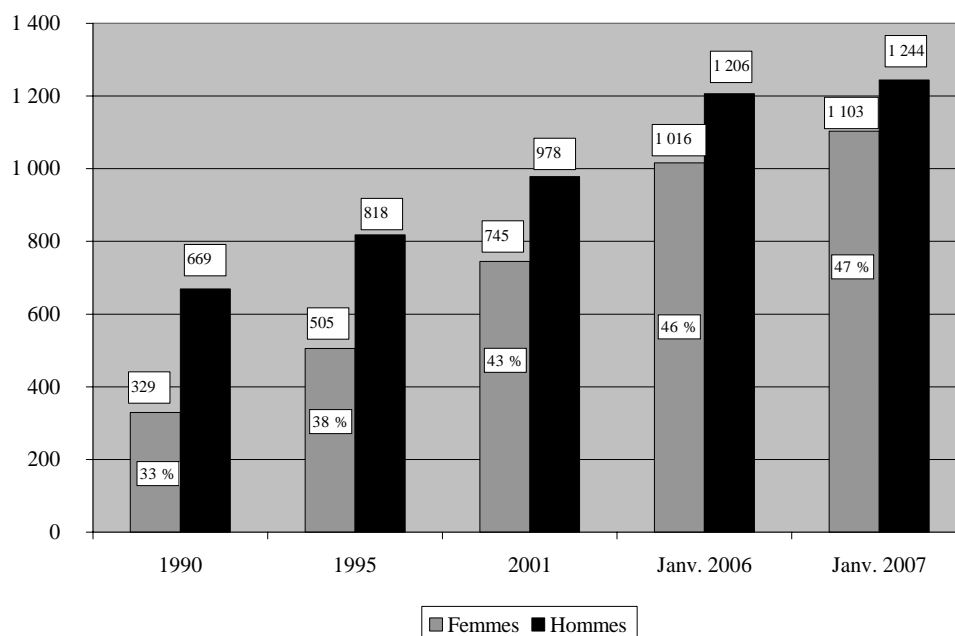


Tableau 1
Effectifs, par classe, des administrateurs recrutés sur le plan international, y compris de ceux recrutés pour une durée déterminée, au 1^{er} janvier 2007

| Administrateurs recrutés sur le plan international | | | |
|--|--------|-----------|------|
| D-2 | Femmes | 12 | 35 % |
| | Hommes | 22 | 65 % |
| Total partiel | | 34 | |
| D-1/L-6 | Femmes | 34 | 38 % |
| | Hommes | 55 | 62 % |
| Total partiel | | 89 | |

| | | | |
|----------------------------|--------|--------------|------|
| P-5/L-5 | Femmes | 154 | 38 % |
| | Hommes | 248 | 62 % |
| Total partiel | | 402 | |
| P-4/L-4 | Femmes | 347 | 44 % |
| | Hommes | 437 | 56 % |
| Total partiel | | 784 | |
| P-3/L-3 | Femmes | 315 | 47 % |
| | Hommes | 361 | 53 % |
| Total partiel | | 676 | |
| P-2/L-2 et P-1/L-1 | Femmes | 241 | 67 % |
| | Hommes | 121 | 33 % |
| Total partiel | | 362 | |
| Classes et rangs confondus | Femmes | 1 103 | 47 % |
| | Hommes | 1 244 | 53 % |
| Total | | 2 347 | |

17. Il a été fait appel aux services d'un cabinet de consultants pour faciliter le dialogue entre le personnel et la direction sur les aspects des méthodes de travail et de gestion qui ont une incidence sur la parité des sexes. Le cabinet de consultants établira des documents qui apporteront une contribution à l'étude d'organisation en cours et aideront à élaborer des programmes de perfectionnement.

18. Une enquête va être menée auprès de tous les fonctionnaires qui quittent l'organisation pour obtenir des informations clefs. Elle permettra d'évaluer dans quelle mesure l'UNICEF parvient à aider les fonctionnaires, en particulier les femmes, à concilier vie professionnelle et vie familiale. Elle aidera aussi à établir les taux de rétention et à savoir comment la perception qu'a le personnel des méthodes de travail évolue au sein de l'organisation.

19. Pour que les fonctionnaires puissent concilier plus facilement vie professionnelle et vie familiale, les directives relatives au congé spécial ont été révisées et assouplies (voir CF/AI/2007-001) et une nouvelle directive relative au congé parental (CF/AI/2007-006), destinée à faciliter les procédures administratives applicables au départ et au retour des fonctionnaires qui prennent un congé, notamment pour s'occuper de leurs nouveau-nés, a été publiée.

20. Une directive sur la prévention du harcèlement, du harcèlement sexuel et de l'abus de pouvoir est parue en décembre 2005. À tous les niveaux de l'organisation, son importance est nettement soulignée et on sensibilise le personnel aux questions qui y sont traitées. Des matériaux de formation seront élaborés et utilisés dans le cadre de programmes d'initiation et de formation.

21. Un nouveau cours intitulé « Men in leadership » (les hommes et l'encadrement) s'est tenu en juillet 2006. Ce cours, qui est conçu pour mieux familiariser les

intéressés avec la problématique de l'égalité des sexes et les sensibiliser aux questions qu'elle recouvre, complète le programme intitulé « Women in leadership ».

22. Il a été créé un groupe de l'égalité des sexes, qui comprend des représentants de chaque région et de chaque unité administrative de l'organisation. Ses membres sont chargés d'aider les équipes de gestion de leur région ou unité à appliquer la stratégie et le plan d'action. Ils se sont réunis à trois reprises dans différentes régions et ont défini les priorités d'action du groupe.

V. Difficultés et possibilités

23. L'UNICEF a bien progressé en matière de parité des sexes. Il doit tenir compte de plusieurs difficultés et possibilités dans la poursuite de cet objectif.

A. Changements structurels

24. L'étude de la structure de l'organisation est appelé à déboucher sur des remaniements stratégiques des modalités de travail dont les mesures en faveur de l'équité entre les sexes devront tenir compte. Elle a confirmé que l'UNICEF se montrait déterminé à promouvoir activement l'objectif d'équité dans la planification des ressources humaines, ce qui lui donnait l'occasion de perfectionner son personnel, notamment en matière de plaider et d'utilisation des technologies, et de l'encourager à poursuivre sa quête de l'excellence en fixant des normes et en quantifiant les résultats, notamment ceux concernant la parité des sexes et la culture de travail.

25. Il y a lieu de mieux comprendre de quelles compétences l'UNICEF a besoin et de répertorier celles qui lui font défaut au moyen de méthodes d'évaluation objectives. Selon l'examen stratégique de la gestion des ressources humaines, il faut mettre à nouveau l'accent sur le recrutement, la recherche de spécialistes et le perfectionnement du personnel. Conformément aux recommandations qui y sont formulées, il faudra prendre de nouvelles mesures pour définir les compétences, évaluer les capacités du personnel à l'aide d'outils d'évaluation multiples et plus objectifs et élaborer des programmes de tutorat et de formation individualisée si l'on veut rendre les femmes plus à même d'occuper des postes de décision. En rendant plus transparentes ses procédures de travail fondées sur les compétences, l'UNICEF sera mieux en mesure de tirer avantage du talent et des compétences des membres féminins de son personnel.

26. Il y a également lieu de passer en revue les procédures de travail applicables aux cadres pour en éliminer les stéréotypes susceptibles de compromettre le recrutement et la promotion des femmes. L'UNICEF, qui est entièrement disposé à s'ouvrir à la nouveauté et à apprendre, devra faire comprendre plus largement à son personnel que l'égalité des sexes ne concerne pas que le sexe féminin. Il faudra analyser et faire valoir l'intérêt de la diversité des sexes, en s'assurant l'appui sans faille du personnel masculin.

B. Les exigences de l'action humanitaire de l'UNICEF

27. Dans les pays se trouvant dans une situation d'urgence, où sont concentrées 40 % des ressources de l'organisation, de nombreux membres du personnel travaillent pendant de longues heures dans des situations éprouvantes et dans des lieux d'affectation pour célibataires⁶. Dans ces pays, l'UNICEF court le risque de ne plus pouvoir bénéficier des compétences et de l'expérience de femmes si la sécurité du personnel et les conditions de sécurité susceptibles de toucher particulièrement les femmes n'y reçoivent pas en permanence l'attention nécessaire. Il est tout aussi important d'assouplir suffisamment les directives relatives à la mobilité et à l'équilibre entre vie professionnelle et vie personnelle pour qu'il y ait une bonne rotation du personnel dans les lieux d'affectation situés dans ces pays et que la vie personnelle des intéressés n'ait pas à souffrir pendant de longues périodes.

28. Selon les données, 35 % des représentants en poste dans les lieux d'affectation de catégorie D et E (« pour célibataires ») sont des femmes, celles-ci constituant jusqu'à 35 % de tous les administrateurs recrutés sur le plan international qui sont en poste dans des pays en proie à une situation d'urgence. Ces pourcentages relativement élevés contredisent l'idée que l'on se fait de la capacité et de la volonté des femmes de travailler dans les lieux d'affectation difficiles et les situations d'urgence et donnent à penser qu'avec des mesures d'appui supplémentaires, on pourrait déployer et retenir un plus grand nombre de femmes ayant l'expérience de ces lieux d'affectation et de ces situations (de plus en plus souvent exigée pour une promotion).

C. Responsabilisation des cadres

29. Les cadres ayant un rôle déterminant à jouer en matière de parité des sexes, il est indispensable que l'on reconnaisse leur contribution et qu'ont les tienne responsables des résultats obtenus à cet égard. Des instruments tels que les fiches de résultats concernant la parité des sexes, les évaluations du comportement professionnel et les enquêtes et d'autres instruments en cours d'élaboration permettront de mesurer les progrès accomplis par rapport aux objectifs visés.

D. Futurs départs à la retraite

30. Le fait que les membres du personnel seront nombreux à partir à la retraite au cours des prochaines années posera des difficultés mais offrira aussi des possibilités. De 2007 à 2010, on prévoit que 209 administrateurs recrutés sur le plan international, dont 35 % de femmes, quitteront l'organisation. Ces départs concerneront 29 % des 720 administrateurs recrutés sur le plan international qui ont actuellement entre 50 et 59 ans. De plus, 235 membres du personnel faisant partie de ce groupe d'âges (soit 33 %) atteindront l'âge de 55 ans pendant la période en question, ce qui donne à penser qu'il y aura d'autres départs à la retraite, par anticipation. Le Secrétariat de l'Organisation des Nations Unies va se trouver dans une situation analogue, avec le départ à la retraite de 560 de ses administrateurs recrutés sur le plan international, dont 38 % de femmes.

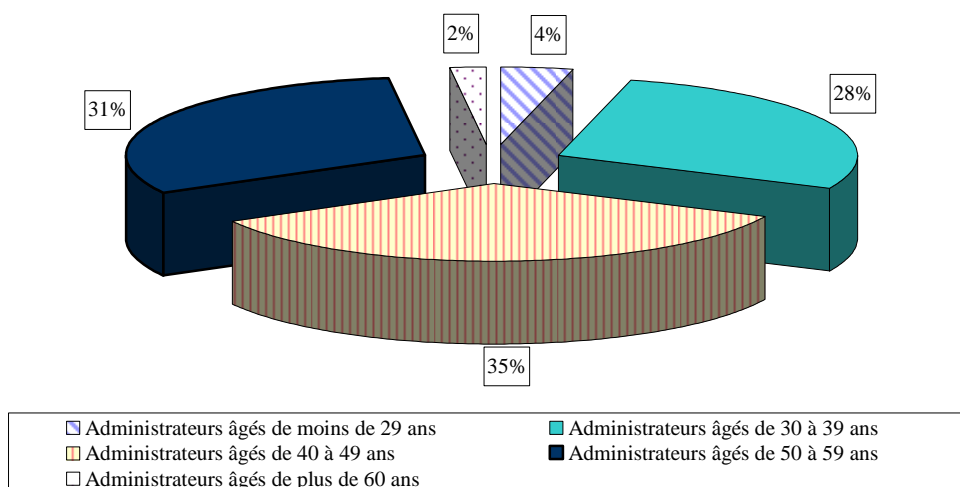
⁶ Rapport annuel de la Directrice générale de l'UNICEF pour 2006 (E/ICEF/2006/11).

Tableau 2
**Nombre d'administrateurs recrutés sur le plan international
 devant partir à la retraite entre 2007 et 2010**

| | 2007 | | 2008 | | 2009 | | 2010 | | Total | |
|--------------|-----------|--------|-----------|--------|-----------|--------|-----------|--------|------------|--------|
| | Femmes | Hommes | Femmes | Hommes | Femmes | Hommes | Femmes | Hommes | Femmes | Hommes |
| D-2 | 0 | 0 | 1 | 2 | 0 | 3 | 2 | 3 | 3 | 8 |
| D-1 | 4 | 4 | 1 | 4 | 3 | 4 | 4 | 2 | 12 | 14 |
| P-5 | 8 | 9 | 5 | 17 | 8 | 10 | 4 | 12 | 25 | 48 |
| P-4 | 3 | 6 | 4 | 15 | 7 | 10 | 3 | 16 | 17 | 47 |
| P-3 | 0 | 4 | 2 | 3 | 2 | 6 | 3 | 4 | 7 | 17 |
| P-2 | 1 | 0 | 1 | 1 | 4 | 0 | 3 | 1 | 9 | 2 |
| | 16 | 23 | 14 | 42 | 24 | 33 | 19 | 38 | 73 | 136 |
| Total | 39 | | 56 | | 57 | | 57 | | 209 | |

31. Cela dit, l'UNICEF dispose d'une importante réserve de fonctionnaires capables d'occuper les postes en question, puisque 817 membres de son personnel, dont 47 % de femmes, sont âgés de 40 à 49 ans. Il faudra prêter une plus grande attention aux systèmes actuels de perfectionnement, d'évaluation et de planification des successions si l'on veut que ces personnes soient prêtes à exercer des fonctions de direction et bénéficient des connaissances et de l'expérience acquises par leurs collègues plus âgés.

Figure II
**Pourcentage d'administrateurs recrutés sur le plan international,
 par groupe d'âges, au 1^{er} janvier 2007**



E. Collaboration avec les autres organismes des Nations Unies

32. Atteindre l'équilibre entre les sexes suppose que les organismes des Nations Unies aient une approche commune en la matière et s'appuient mutuellement. Actuellement, ceux-ci font des progrès très inégaux en matière de parité et de promotion de la femme⁷. Au Secrétariat et dans de nombreux organismes, le pourcentage de femmes est sensiblement inférieur à 50 % et n'a que très peu augmenté dans la catégorie des administrateurs et des fonctionnaires de rang supérieur, ce qui réduit d'autant les chances de mobilité des femmes et d'échange de personnel féminin. L'UNICEF doit échanger des informations et des données d'expérience avec ses partenaires du système des Nations Unies quant aux moyens de supprimer les déséquilibres entre les sexes et d'assurer une meilleure représentation des femmes dans les cadres de travail communs actuellement établis.

F. Évolution démographique de la main-d'œuvre mondiale

33. La main-d'œuvre mondiale connaît actuellement une évolution démographique qui aura des incidences sur l'UNICEF. Ses effectifs sont appelés à diminuer, de même que ceux de la population en âge de travailler des pays les plus développés⁸. Il y aura également des changements dans la répartition par sexe et l'origine géographique des travailleurs, dont on prévoit que 75 % viendront d'Asie. Aux États-Unis d'Amérique, les femmes et les minorités devraient représenter 70 % des nouveaux éléments de la main-d'œuvre d'ici à 2008⁹. Dans les pays en développement, les femmes entrent aussi sur le marché du travail en plus grand nombre¹⁰.

34. En tant qu'organisation mondiale, l'UNICEF devra être informé des changements qui se produiront, notamment savoir dans quels domaines il y aura des pénuries et une croissance, et se doter d'une stratégie tous azimuts pour s'assurer les compétences dont il a besoin et disposer d'un personnel à la composition par sexe équilibrée.

35. Sur un marché compétitif, il devra retenir les meilleurs et veiller à ce que ses directives visant à permettre à son personnel de concilier vie professionnelle et vie personnelle répondent aux besoins des nouvelles générations. Il devra voir ces directives comme un moyen de renforcer ses résultats. Il ressort des recherches entreprises que les femmes prennent de plus en plus souvent avantage des directives en question et que leur productivité et l'intérêt qu'elles portent à leur travail s'accroissent parallèlement.

⁷ « Amélioration de la situation des femmes dans les organismes des Nations Unies », Rapport du Secrétaire général (A/61/318), 7 septembre 2006.

⁸ Society for Human Resource Management, « Diversity Management in a Global Context », avril 2005 (www.shrm.org).

⁹ Hewitt Associates, « Preparing the Workforce of Tomorrow », février 2004 (www.hewitt.com).

¹⁰ UNICEF, *La situation des enfants dans le monde 2007 : Femmes et enfants – Le double dividende de l'égalité des sexes*, p. 10 de la version anglaise.

G. Promouvoir la diversité

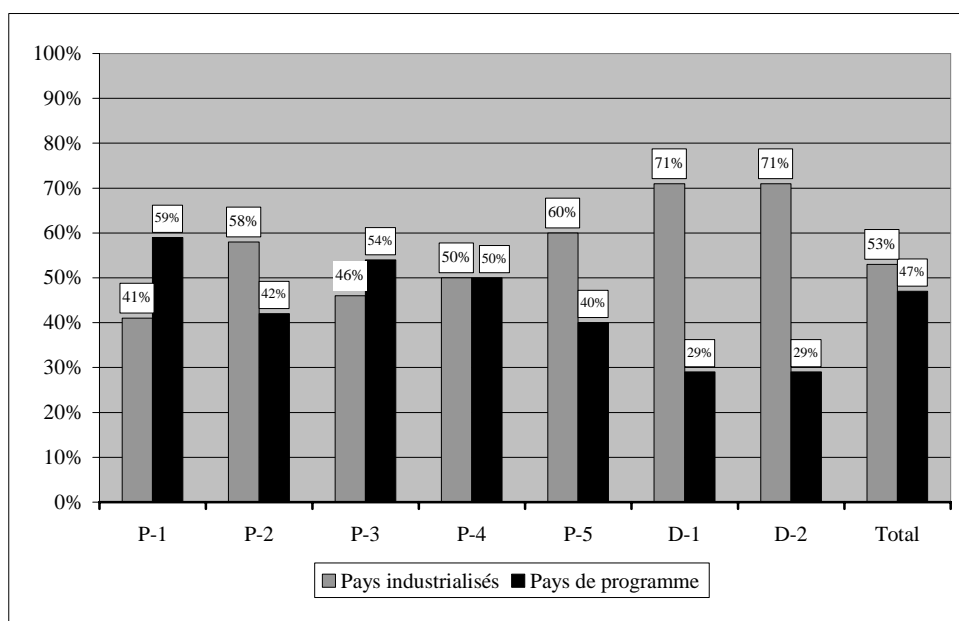
36. Atteindre l'objectif d'équilibre et d'égalité entre les sexes rendra aussi l'organisation mieux à même d'accroître la diversité de son personnel en termes de sexe, d'origine nationale, d'appartenance ethnique, d'âge et de validité (physique et autre).

37. De plus, la Convention relative aux droits des personnes handicapées qui vient d'être adoptée (13 décembre 2006) lui fait obligation d'axer plus clairement ses procédures de recrutement et de promotion sur les compétences afin de promouvoir aussi bien la diversité que l'équilibre entre les sexes.

38. L'UNICEF continue de prêter dûment attention à la diversité géographique pour recruter son personnel. Le pourcentage de ses administrateurs originaires de pays de programme est proche des 50 % (47 %), contre 45 % en 2004, des disparités apparaissant aux échelons supérieurs. Les femmes représentent 43 % de l'ensemble du personnel originaire des pays de programme. De plus, l'organisation dispose de nombreux administrateurs recrutés sur le plan national, représentant 49 % de tous les administrateurs.

Figure III

Diversité géographique des administrateurs par classe, au 1^{er} janvier 2007
(pays industrialisés/pays de programme)



H. Ressources nécessaires

39. Les nouvelles initiatives, telles que l'élargissement du recrutement, l'utilisation de méthodes d'évaluation et de fiches de résultats, la mise en œuvre de programmes de tutorat et d'apprentissage, nécessiteront des ressources. Il leur en a déjà été alloué conformément aux recommandations formulées dans l'étude de la

structure de l'organisation et dans le cadre de l'application des conclusions de l'examen stratégique de la gestion des ressources humaines.

VI. Partenariats et réforme de l'Organisation des Nations Unies

40. L'UNICEF s'emploie à atteindre la parité et l'égalité des sexes en collaboration avec ses partenaires du système des Nations Unies, y compris les institutions de Bretton Woods.

41. La réforme de l'ONU lui offre l'occasion de constituer de nouveaux partenariats. Il s'emploie ainsi, en collaboration avec les organismes du système, à perfectionner ses propres directives relatives aux droits et aux avantages, à l'équilibre entre vie professionnelle et vie personnelle, à la carrière des conjoints, aux couples mariés et aux unions civiles, à la mobilité, au harcèlement, sexuel et autre, et à l'abus de pouvoir, et à les harmoniser avec les leurs.

42. Depuis 1999, l'UNICEF a présenté 31 candidats au système des coordonnateurs résidents, dont 19 hommes et 12 femmes, et 19 membres de son personnel ont fait office de coordonnateurs résidents, dont 5 femmes. Il contribue aussi largement à assurer la mobilité à l'intérieur du système des Nations Unies puisque actuellement, 35 membres de son personnel (dont 16 femmes) sont détachés (les 10 coordonnateurs résidents ne sont pas compris dans ce chiffre) et 16 (dont 13 femmes) ont été prêtés à titre gracieux ou non.

43. La coordination interorganisations et la mise en commun de ressources aux fins d'activités de formation liées au système des coordonnateurs résidents, aux bilans communs de pays et aux plans-cadres des Nations Unies pour l'aide au développement ont favorisé les économies d'échelle et permis d'accroître les synergies. L'UNICEF est déterminé à faire en sorte que son personnel ait toutes les compétences, qualifications et connaissances techniques nécessaires, notamment en matière de plaidoyer, pour se concerter avec les acteurs, échanger des connaissances et consolider et maintenir les partenariats stratégiques. Des programmes de formation ont été conçus pour que celui-ci puisse développer ses capacités et soit en mesure de travailler dans les situations d'urgence, les périodes de début de redressement et les périodes de transition.

VII. Conclusion

44. L'UNICEF demeure très attaché à l'égalité des sexes au sein de son personnel et met l'accent à cet égard sur la parité des sexes aux échelons supérieurs.

45. Les partenariats qu'il a établis avec d'autres organismes des Nations Unies et les organisations multilatérales fournissent un cadre d'action propice à la formation et à l'apprentissage de pratiques plus efficaces. Il est résolu à allouer et à obtenir les ressources nécessaires pour que l'objectif du système des Nations Unies consistant à assurer la parité des sexes à tous les niveaux puisse être atteint dans un très proche avenir. C'est dans cette perspective que l'étude de sa structure et l'examen stratégique de ses ressources humaines font de l'équité entre les sexes l'un de ses tout premiers impératifs. Les directives relatives à la gestion interne fixent les grandes orientations concernant les résultats et la responsabilisation.

46. L'UNICEF reconnaît que son potentiel d'excellence ne pourra se concrétiser que s'il recrute sans exclusive, si son personnel est traité dans des conditions d'égalité et si le cadre de travail qu'il lui offre permet, en le respectant et en lui apportant le soutien nécessaire, d'en renforcer la diversité, la créativité et les compétences et les valeurs communes. Car ce sont ces atouts qui lui permettront, en tant qu'organisme actif, axé sur les résultats et efficace, de demeurer le meilleur défenseur mondial des droits et du bien-être des enfants et des femmes.
